

# Penanganan Stres Terkait Pekerjaan

View metadata, citation and similar papers at [core.ac.uk](http://core.ac.uk)

provided by Jurnal Online Universitas Katolik Parahyangan / Par

Universitas Katolik Parahyangan, [sisca@home.unpar.ac.id](mailto:sisca@home.unpar.ac.id)

---

## Abstract

Work-related stress has become common phenomenon. Many considers it as an isolated problem, whereas this stress causes the performance of the company decreases. Managing this stress is still not done enough yet, even in the big companies in developed countries, due to the low awareness among the managers regarding the problem. Individual worker suffers the stress, so she/he should handle her/his problem, indeed. But the role of the leaders is crucial to handle the problem, such as creating a conducive and open environment. The last but not the least, the just and good treatment of the leaders towards her/his subordinate reflects the good leadership.

**Keywords:** work-related stress, the causes of stress, coping strategy

---

## 1. Pendahuluan

Berkat kemunculan Revolusi Industri di Inggris pada pertengahan abad 18 yang mengubah proses produksi menjadi massal dan memunculkan division of labour guna meningkatkan efisiensi dalam proses produksi, manusia menjadi harus terbiasa bekerja dan menjadi spesialis dalam hidupnya guna memperoleh penghasilan bagi diri dan keluarganya. Selain itu pekerjaan memiliki fungsi lain, yaitu (1) secara sosial pekerjaan memberikan identifikasi kelompok dan sense of belonging, (2) memberikan kesenangan (enjoyment), kepuasan dan perasaan akan pencapaian, prestasi dan keberhasilan dalam hidup (Burke, et. al., 2010 : 347). Dengan fungsi ini tidak heran jika secara universal dikenal dua kelompok pekerjaan yang mengidentifikasi pelakunya menjadi dua kelompok, yaitu blue-collar workers yang notabene para pekerja yang kurang memiliki skill tinggi dan white-collar workers yang notabene para pekerja yang gaji dan posisinya lebih tinggi dari yang blue-collar workers. Selain itu banyak orang yang mendapatkan kebahagiaan dengan pekerjaannya, juga kesuksesan.

Berkaitan dengan pekerjaan, lebih dari tiga dekade lalu banyak perhatian dicurahkan kepada konsep *workaholism* - yang pertama kali dicetuskan Oates tahun 1971 untuk menggambarkan seseorang yang meningkatkan kebutuhannya untuk bekerja guna merintangi multi fungsi hidupnya (Aziz & Cunningham, 2008 : 553). Pernyataan ini memperlihatkan kalau seorang *workaholism* pada dasarnya adalah orang yang tidak bahagia, artinya ia tidak ingin menyeimbangkan berbagai fungsi dalam

*Jurnal Administrasi Bisnis* (2010), Vol.6, No.2: hal. 132–145, (ISSN:0216–1249)

© 2010 Center for Business Studies. FISIP - Unpar .

hidupnya apapun alasannya. Jadi pekerjaan merupakan pelampiasan dari ketidakmampuannya (baca : ketidakinginannya) menyeimbangkan berbagai peran dan fungsi dalam hidupnya. Berkaitan dengan hal ini, di Amerika Utara terdapat kecenderungan peningkatan jumlah jam kerja di kalangan mereka yang berpendidikan tinggi karena semakin meningkatnya tanggung jawab dan beban pekerjaan yang semakin meningkat dan sebagai konsekuensinya adalah terjadinya peningkatan stress (Aziz & Cunningham, 2008 : 553-4). Peningkatan jumlah jam kerja menurut penulis bukan hanya terjadi di Amerika Utara saja. Situasi ini menurut penulis terjadi dikarenakan kondisi lingkungan dunia bisnis yang semakin kompleks dan dinamis mengharuskan para pebisnis memberikan perhatian yang ekstra tinggi untuk selalu mampu beradaptasi terhadap lingkungan bisnisnya yang saat ini sulit untuk diantisipasi, karena ketidakstabilannya dan terus menerus berubah dengan cepat. Jadi jika ingin tetap memiliki pekerjaan, seorang pekerja harus mengikuti apa yang diinginkan atasannya, walaupun tidak membuatnya nyaman dan merasa tertekan karena harus menggunakan waktunya berlebih untuk mengerjakan tugasnya yang berarti mengurangi waktu kebersamaan dengan keluarga dan teman-temannya, termasuk waktu bersantai. Dengan demikian apa yang dinyatakan Pertrus & Kleiner (2003 : 68) bahwa stress adalah by-product (produk sampingan) dari kehidupan modern adalah tepat sekali, walau menurut penulis, kadangkala dalam situasi dan kondisi tertentu stress malah menjadi produk utama kehidupan modern.

Stress sebagai akibat negatif dari pekerjaan ternyata dialami banyak pekerja. Di tahun 2001 saja sebanyak 40% pekerja Amerika Serikat merasakan stress dalam pekerjaannya (Lee & Kleiner, 2005 : 180). Sementara sebuah survei yang dilakukan The American Psychological Association menunjukkan sebanyak 62% warga Amerika menderita stress terkait pekerjaannya (<http://www.outofstress.com/tips/work-stress-causes.php>). Stress perlu diperhatikan secara serius, karena stress tidak hanya merupakan masalah individu, tetapi juga masalah organisasi dan bahkan masyarakat sebagaimana diperlihatkan Stranks (2005 : 6) : (1) stress mampu mempengaruhi Gross National Product (GNP), (2) Di Inggris, penanganan stress ternyata membutuhkan biaya sekitar 3% dari GNP, (3) biaya yang terkait dengan stress adalah 10 kali lebih tinggi dibandingkan dengan biaya untuk memecahkan perselisihan di semua industri, (4) sakit yang terkait karena stress menyebabkan hilangnya 40 juta hari kerja setiap tahunnya, bahkan di tahun 1988 diketahui bahwa biaya untuk mengganti pekerja yang terkena stress adalah antara 50% - 90% dari gaji tahunannya. Lee & Kleiner (2005 : 180) menambahkan bahwa stress bersifat menular, sehingga jika stress seorang pekerja dibiarkan, maka situasi kerja di mana pekerja stress itu berada akan menjadi tidak nyaman yang bisa mengakibatkan turunnya kinerja para pekerja yang ada.

Selain memiliki sisi negatif<sup>1</sup>, stress juga memiliki sisi positif<sup>2</sup> yang merupakan outcome dari manajemen yang kompeten dan kepemimpinan yang matang - memu-

<sup>1</sup> Stress negatif dirujuk Keiper & Buselle (1996) sebagai distress (Paulse, 2005 : 20).

<sup>2</sup> Menurut Fisher (1994) and Keiper & Buselle (1996), stress yang positif atau baik dirujuk sebagai eustress, dan dapat memotivasi seseorang untuk berprestasi (Paulse, 2005 : 20).

ngkinkan semua anggota organisasi bekerja sama dan upayanya dihargai dengan baik, sehingga meningkatkan kebahagiaan dan kinerja semua orang dalam organisasi tersebut (Stranks, 2005 : 5). Jika dikelola dengan baik, stress dapat meningkatkan kinerja seseorang dan kinerja anak buah (Sormaz & Tulgan, 2003 : ix). Josep & Linley (2007 : 431, dalam Fink (2010) juga menyatakan bahwa stress mampu memunculkan tiga hal positif :

1. Hubungan pribadi dapat ditingkatkan, seperti lebih menghargai teman dan keluarganya.
2. Manusia mampu mengubah pandangannya tentang dirinya dalam berbagai cara, seperti memiliki perasaan yang semakin tinggi tentang kebijaksanaan dan kekuatan dirinya.
3. Manusia mampu melakukan perubahan falsafah hidupnya, seperti kemampuan menghargai setiap hari baru yang dialaminya.

Walaupun, menurut penulis, ketiga hal positif ini tidak langsung berkaitan dengan pekerjaan, tetapi manfaat ini mampu memberikan kontribusi yang amat positif pada pelaksanaan sebuah pekerjaan.

Walaupun stress memiliki manfaat positif, tetapi pada umumnya stress lebih cenderung dikaitkan kepada hal negatif, sehingga ketika stress terjadi dalam diri individu, sudah diakui secara umum bahwa stress pada akhirnya menjadi masalah besar dalam organisasi (dan bahkan negara dalam ulasan di atas), karena stress yang tinggi terbukti menyebabkan menurunnya produktivitas seorang pekerja (Halkos & Bousinakis, 2010 : 426), menurunkan kapasitas pekerja untuk melakukan pekerjaannya dengan baik, mengurangi inisiatif dan menurunkan atensi kepada rekan kerja maupun organisasi (Stevenson & Harper, 2006 : 168). Stress adalah salah satu resiko psikososial<sup>3</sup> di tempat kerja yang - penanganannya lebih sulit dibandingkan masalah kesehatan - menurut empat dari lima manajer di Eropa merupakan bencana dalam perusahaan, terutama ketika terjadi krisis finansial yang menjadi beban produktivitas bagi Eropa. Walaupun dirasakan pentingnya penanganan stress, tetapi baru 26% perusahaan di Eropa yang memiliki prosedur untuk menanganinya (<http://www.eubusiness.com/news-eu/health-psychology.50n/>), padahal menurut Cox (2002), stress adalah tantangan terbesar bagi kesehatan pekerja dan organisasi di mana ia bekerja (Fevre, 2006 : 548), karena stress mampu memunculkan outcome negatif bagi perusahaan berkat kemampuannya mempengaruhi respon psikologi individu (seperti ketidakpuasan dalam pekerjaannya), respon fisiologinya (seperti masalah kesehatan jantung) dan respon perilakunya (seperti perilaku mangkir atau bahkan mengundurkan diri dari perusahaan) (Conner & Douglas, 2006 : 211).

<sup>3</sup> Aspek psikososial dari pekerjaan, telah dipelajari sejak tahun 1950-an, tadinya mempelajari hambatan-hambatan para pekerja untuk mengadaptasi dan menyesuaikan diri terhadap lingkungan pekerjaannya sejak tahun 1960-an beralih memfokuskan kepada dampak dari aspek lingkungan pekerjaan kepada masalah kesehatan. Agar lebih jelas, lihat Cox et.al., 2000 : 67.

## 2. Pengertian Stress Terkait Pekerjaan

Stress terkait pekerjaan didefinisikan sebagai ketidakmampuan seorang pekerja untuk mengatasi tekanan yang ada dalam sebuah pekerjaan (Love & Irani, 2007 : 825). Definisi senada yang diungkap tahun 2006 menyatakan bahwa stress adalah gap antara individual's coping <sup>4</sup> skills dan demand dari lingkungan di mana individu berada (Redfern, 2008 : 288).

Proses seseorang mengalami stress - apapun penyebabnya - diungkap Lazarus & Folkman (1984) dan Folkman (1986) melalui tiga tahap (Zreda, 2002 : 465-6; Caverly, 2005 : 407), yaitu :

1. Ketika seseorang menghadapi stressor, dalam tahap paling awal - dikenal sebagai primary prevention - ia akan melakukan penaksiran awal atas situasi yang dihadapinya guna mengetahui implikasi stressor tersebut apakah positif, negatif atau netral bagi dirinya.
  - Misal seorang salesman baru saja dipindah ke wilayah pemasaran baru, tadinya di Bandung sekarang ia ditempatkan di kota X yang merupakan kota kecil dibandingkan dengan Bandung, disertai dengan kenaikan gaji dan promosi. Sebagai primary appraisal ia akan melakukan penilaian apakah kepindahannya tersebut positif atau tidak untuk dirinya : paling tidak kenaikan gaji dan promosi merupakan hal positif bagi dirinya, sehingga atas dasar ini ia memutuskan menerima posisi baru di kota X.
2. Ketika seseorang menganggap bahwa situasi yang dihadapinya penuh tekanan, maka ia akan melakukan penilaian kembali terhadap kemampuannya untuk mengatasi tekanan itu. Penilaian kembali ini dikenal sebagai secondary appraisal.
  - Dalam contoh salesman di atas, dalam tahap ini ia sudah mulai mengenal situasi dan kondisi kota X. Ternyata menurut pengalamannya, konsumen di kota X tidak segepit konsumen Bandung dalam melakukan pembelian produknya karena tingkat pendapatan masyarakat kota X memang lebih rendah dibandingkan Bandung, selain itu kehidupan malam di kota X ternyata hanya sampai pk. 19.00 saja.
  - Dengan pengalamannya di kota X, salesman ini menjajal dirinya sejauh mana ia mampu mengatasi pencapaian target penjualan yang dituntut perusahaan atas dirinya selain menjajal ketahanan dirinya mengatasi masalah sosialisasinya setelah selesai bekerja yang lebih terbatas dibandingkan Bandung.
3. Ketika seseorang yang telah mengalami tahap satu dan dua di atas dan tidak mampu mengatasi tekanan yang ada, maka berbagai ketegangan akan muncul, seperti ketegangan psikologis, perilaku dan fisik. Ketegangan-ketegangan ini merupakan pertanda jika orang tersebut mengalami stress.

---

<sup>4</sup> Coping skill adalah kemampuan seseorang untuk mengatasi sebuah masalah, yang umumnya dikaitkan dengan penanganan stress.

- Jika salesman ini mampu mengatasi kedua tantangan di atas, maka ia terhindar dari stress. Tetapi jika ia tidak mampu mengatasi salah satu atau kedua tantangan yang ada, hidupnya akan terkena tekanan yang bila tidak dapat diatasi dengan cepat, maka ia dikatakan terkena stress, karena hidupnya tegang. Ketegangan perilaku yang mungkin muncul misalnya ia menjadi perokok, padahal sebelumnya ia bukan perokok atau berubah menjadi seorang pemarah (ketegangan psikologis).

### 3. Penyebab Stress Terkait Pekerjaan

Penyebab stress manusia - dikenal dengan konsep stressor <sup>5</sup> - terdiri dari berbagai penyebab <sup>6</sup>, tetapi dalam tulisan ini hanya akan dibahas stressor yang berkaitan dengan pekerjaan <sup>7</sup>. Model dari Cooper & Marshal (1978) adalah model yang cukup banyak dikutip sebagai penyebab stress manajerial dengan enam kategori utama stressor (Stranks, 2005 : 22-3; Cope, 2003 : 27-37; Paulse, 2005 : 24-5).

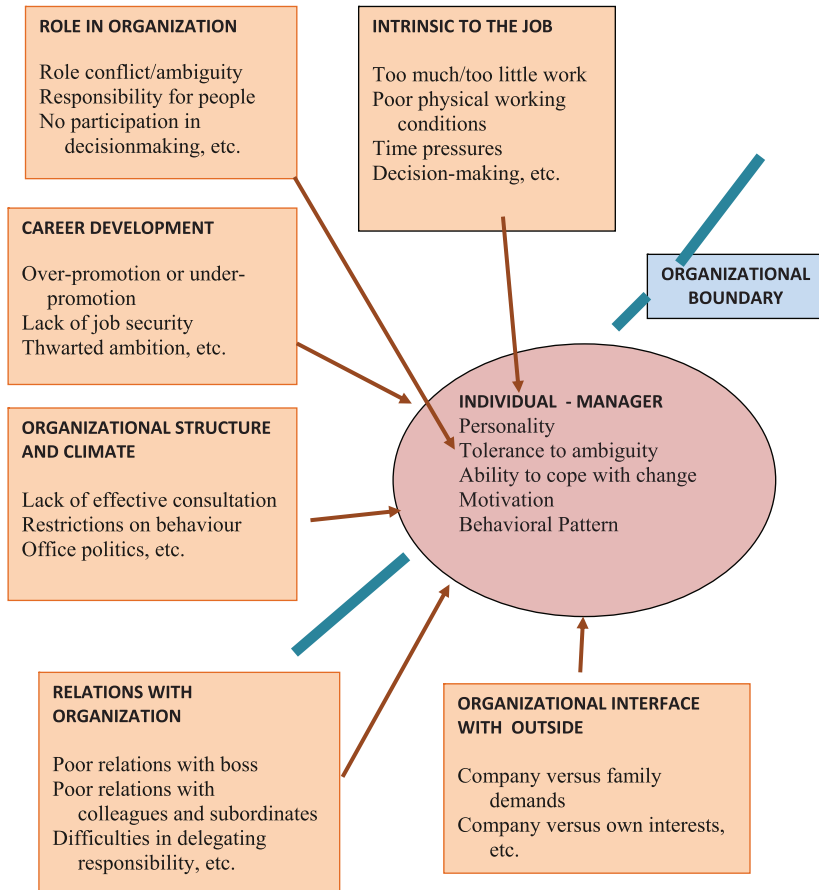
Pada figur 1 di bawah terlihat adanya enam stressor utama yang berkaitan dengan stress manajerial (yang menjadi bahasan dalam tulisan ini), yaitu :

1. Stress factor intrinsic to the job. Stressor ini dipecah ke dalam dua kategori, yaitu :
  - a) Working condition. Lingkungan fisik pekerjaan yang tercakup dalam kondisi kerja yang tanpa variasi dan tidak nyaman akan menyebabkan penurunan kesehatan fisik.
  - b) Work overload. Beban kerja dapat terkategori sebagai beban kerja kuantitatif, yaitu beban kerja yang disebabkan oleh terlalunya pekerjaan yang harus dikerjakan, dan beban kerja kualitatif, yaitu beban kerja yang dikarenakan oleh sulitnya mengerjakan sebuah pekerjaan dikarenakan ketidakcukupan skill dan karenanya dikaitkan dengan tingkat self-esteem yang rendah (Paulse, 2005 : 33).

<sup>5</sup> Hans Selye, seorang biolog yang pada pertengahan tahun 1950-an dianggap orang yang mempopulerkan konsep stress, mendefinisikan stressor sebagai rangsangan apapun yang menyebabkan sebuah respon stress (Cope, 2003 : 22).

<sup>6</sup> Menurut Stranks (2005 : 4), paling tidak ada empat (4) stressor, yaitu environmental stressor (adalah stressor yang berasal dari lingkungan hidup manusia, seperti cuaca, debu, cahaya dan kegaduhan. Stressor ini menurut Cox et.al. (2000 : 63-6) disebut sebagai physical hazard of work), occupational stressor (merupakan stressor yang berasal dari pekerjaan seseorang, misalnya terlalu banyak atau sedikitnya pekerjaan, terlalu tingginya tuntutan pekerjaan, pemimpin yang tidak kompeten) dan social stressor (adalah stressor yang berasal dari kehidupan sosial manusia, seperti konflik dalam keluarga, teman atau masalah perkawinan).

<sup>7</sup> Walaupun stressor yang berkaitan dengan pekerjaan bukan satu-satunya penyebab stress seseorang dalam melakukan pekerjaannya. Masalah keluarga yang dibarengi dengan masalah kondisi fisik di tempat kerja dapat menjadi pemicu munculnya stress seorang pekerja dalam melakukan pekerjaannya (dengan asumsi pekerja tersebut tidak stress menghadapi pekerjaannya).



Gambar 1. Sumber-sumber Stress Manajerial

Catatan penting berkenaan dengan beban kerja kuantitatif maupun kualitatif adalah kemunculan symptom psikologis maupun ketegangan fisik seseorang, seperti kepuasan kerja yang rendah, job tension, self-esteem yang lebih rendah, perasaan terancam, perasaan malu atau kebingungan, tingkat kolesterol yang tinggi, peningkatan denyut jantung, peningkatan resistansi kulit dan peningkatan kecenderungan merokok.

2. Role in the organization. Peran dalam organisasi akan terus terjadi disesuaikan dengan lingkungan organisasi, terutama dalam lingkungan yang kompleks dan dinamis seperti saat ini, yang dapat mengakibatkan munculnya role ambiguity, role conflict dan tanggung jawab akan pekerjaan.

Role ambiguity merujuk kepada kurangnya kejelasan informasi tentang tugas, kewajiban, hak dan pertanggungjawaban yang melekat pada sebuah pekerjaan. Ambiguitas peran akan muncul ketika seorang pekerja kurang memahami apa yang diharapkan dari pekerjaannya dan cenderung meningkat ketika ada peruba-

han yang konstan, baik yang bersifat rutin maupun non rutin, dalam teknologi dan struktur organisasi (Paulse, 2005 : 35-6; Bhagat et.al., 2010 : 15)

Efek dari role ambiguity ini antara lain meningkatnya tekanan darah maupun denyut jantung, selain rendahnya motivasi bekerja, depresi, tidak puas dengan hidup dan pekerjaannya.

Role conflict. Muncul ketika seorang pekerja merasakan ketidaknyamanannya melakukan suatu pekerjaan karena tidak sesuai keinginannya atau dikarenakan pekerjaan yang harus dilakukan bukan termasuk spesifikasi pekerjaan yang menjadi kewajibannya atau karena ada dua tuntutan pekerjaan atau lebih yang bertentangan berkenaan dengan pertanggungjawaban, kewajiban dan kinerja yang diharapkan (Paulse, 2005 : 36; Bhagat et.al., 2010 : 15).

Efek role conflict antara lain adalah tingkat kepuasan kerja yang lebih rendah.

Responsibility. Pertanggungjawaban terhadap orang lain akan memunculkan stress yang lebih besar dibandingkan dengan pertanggungjawaban terhadap hal-hal di luar manusia, karena lebih banyak waktu yang dihabiskan untuk berinteraksi dengan manusia.

Efek pertanggungjawaban terhadap orang mengarah kepada penyakit jantung koroner. Efek ini berkait dengan usi dan level pertanggungjawaban yang dimiliki seorang pekerja : semakin tua usia dan semakin besar tanggung jawabnya, maka kecenderungan pekerja tersebut terkena penyakit jantung koroner adalah tinggi.

3. Career development. Pengembangan karir seseorang dapat menjadikannya stress ketika ia merasakan kurangnya rasa keamanan dari pekerjaannya, memasuki awal masa pensiun, ketidakkongruenan status, frustrasi dalam upaya mencapai puncak karir di perusahaan.

4. Organizational structure and climate. Struktur organisasi yang memungkinkan seseorang kehilangan identitas, otonomi dan kebebasan individunya merupakan sumber stress pekerja.

Iklim organisasi yang memungkinkan seseorang berpartisipasi lebih besar dalam pembuatan keputusan terbukti sedikit menyebabkan stress dan mengarahkan kepada produktivitas yang lebih besar.

5. Relations with organization. Hans Selye (1974) menyatakan bahwa belajar hidup dengan orang lain merupakan salah satu aspek kehidupan yang membuat stress banyak orang (Manshor et.a.l., 2003 : 623).

Penelitian Kahn et.al. (1964) dan French & Kaplan (1973) yang dikutip Cope memperlihatkan bahwa adanya saling tidak percaya di antara pekerja akan mengarah kepada role ambiguity yang lebih tinggi yang pada gilirannya akan mengarah kepada komunikasi yang tidak memadai dan berakibat kepada kepuasan kerja yang rendah dan ancaman dari pekerjaan terhadap kesehatan pekerja.

- a) Hubungan dengan atasan. Beberapa penelitian yang dikutip Smith & Cooper (1994 : 6) memperlihatkan atasan dapat menjadi penyebab stress para bawa-

hannya. Pengamatan penulis juga memperlihatkan bahwa pimpinan seringkali merupakan momok bagi banyak bawahannya, dengan power yang dimilikinya ia merasa lebih hebat dari bawahannya, sehingga ia menekan bawahannya seenak dirinya sendiri, lupa akan satu hal bahwa otoritas yang dimilikinya belum tentu berlaku seumur hidupnya. Menurut penulis, seorang pemimpin adalah seorang yang mampu membimbing anak-anak buahnya menjadi pribadi yang lebih baik, sehingga perusahaan akan memetik hasilnya dari kinerja individu yang baik, sebagaimana dinyatakan juga oleh John Adair (2007 : 23) bahwa salah satu fungsi pemimpin adalah mengembangkan individu dalam organisasinya.

Salah satu hasil pengamatan penulis tentang hubungan dengan atasan adalah adanya faktor like and dislike yang masih kental terjadi, sehingga mereka yang mampu "menjilat" atasan akan menjadi anak emas atasan tersebut, sehingga kesalahan sebesar apapun akan diproteksi atasan.

- b) Hubungan dengan bawahan. Perhatian yang harus dicurahkan atasan kepada bawahan, seperti upaya mendorong terlaksananya participative management, dapat membuat atasan menjadi stress karena hal tersebut menguras tenaga, waktu dan pikirannya yang dapat mengacaukan pencapaian targetnya.
  - c) Hubungan dengan rekan kerja. Hubungan dengan rekan kerja yang penuh dengan kompetisi dan perbedaan dalam kepribadian - di mana satu dengan yang lain kurang memiliki kesadaran diri untuk belajar mencoba menerima orang lain apa adanya, apalagi jika ada oknum yang memiliki hobi memancing di air keruh - dapat memunculkan stress pada banyak orang (Paulse, 2005 : 31).
6. Organizational interface with outside. Permasalahan dalam hal ini berkenaan dengan adanya ketidakseimbangan antara kehidupan internal perusahaan dengan kehidupan di luar perusahaan yang dapat menyebabkan seorang pekerja stress.

Faktor penyebab stress yang paling besar adalah peran ganda yang harus dimainkan seseorang, baik di kantor maupun rumah, misalnya dalam masalah penanganan waktu yang berbenturan antara kepentingan keluarga dan perusahaan, atau konflik perilaku yang dirasakan tidak sesuai dimainkan dalam perilaku lainnya (misal perilaku sebagai boss di kantor yang dibawa ke rumah).

Selain faktor-faktor di atas yang menjadi sumber stress karyawan, menurut penulis penting juga diperhatikan faktor lainnya, yaitu adanya transformasi dalam perusahaan yang fundamental. Perubahan dalam perusahaan yang mendasar merupakan sesuatu hal yang baru bagi semua orang dalam perusahaan, sehingga keahlian yang saat ini dimiliki belum tentu memadai untuk mengerjakan tugas-tugas baru. Selain itu, transformasi yang benar-benar baru bagi hampir semua orang dalam perusahaan akan memunculkan rasa takut dan khawatir - berkenaan dengan stabilitas posisi tiap orang dalam perusahaan - dan menjadi sumber stress berikutnya bagi hampir semua orang di perusahaan.



#### 4. Penanganan Stress Terkait Pekerjaan

Sebagaimana diuraikan di awal tulisan ini bahwa karyawan yang stress akan memiliki dampak yang besar pada kelangsungan hidup perusahaan<sup>8</sup>, maka penanganan stress pada tingkat individual adalah benar-benar penting. Coping adalah cara untuk menangani atau mengurangi tingkat stress dalam level individual, yang diperkenalkan Lazarus & Folkman (1984) sebagai upaya kognitif, afektif dan perilaku individu guna mengatasi tuntutan eksternal maupun internal yang dianggap melebihi kemampuannya untuk memenuhi tuntutan pekerjaan yang ada (Frydenberg & Lewis, 2002 : 641; Zreda, 2002 : 466; Rotondo et.al., 2008 : 486). Dengan kata lain, proses coping adalah proses yang melibatkan aspek kognitif (thinking), afektif (feeling) dan perilaku (action) untuk mempertahankan situasi psikologis seseorang yang dianggapnya memuaskan ketika ia berhadapan dengan sebuah situasi yang dapat mengancam situasi psikologisnya (Frydenberg & Lewis, 2002 : 641; Snyder, 2001 : 4). Sampai saat ini dalam mendiskusikan coping, model Transaksional yang dikembangkan Richard Lazarus masih menjadi pedoman akademis (Caverley, 2005 : 407) di mana menurut model ini, individu yang menentukan apakah sebuah situasi atau kejadian penuh tekanan atau tidak bagi dirinya (Frydenberg & Lewis, 2002 : 641).

Selye menyatakan bahwa semua hal yang berkaitan dengan stress dan coping tidak mungkin memiliki satu resep yang cocok untuk setiap orang (Allison, 1997 : 41), sehingga dengan demikian adalah wajar bila coping skill akan berbeda dari satu pekerja dengan pekerja lainnya, karenanya tiap pekerja akan membuat coping machinenya sendiri-sendiri (Snyder, 2001 : 5). Penekanan kepada individu ini dikarenakan terjadinya pergeseran dalam pendekatan penanganan stress dalam tiga dekade terakhir ini, yaitu dari pendekatan situasional kepada pendekatan perbedaan individual (individual difference approach) yang berasumsi bahwa ada dimensi-dimensi penting dari personhood<sup>9</sup> yang membuat orang dapat diranking atau diukur, dan informasi ini penting untuk memahami petualangan coping tiap orang (Snyder, 2001 : 5). Menurut penulis, pendekatan perbedaan individu ini lebih tepat untuk menangani stress, karena tiap manusia adalah unik dan memiliki kemampuan yang berbeda-beda dalam mengatasi masalahnya, sehingga fokus penanganan stress pada individu menjadi lebih tepat, apalagi individu merupakan aset perusahaan terbesar, sementara

---

<sup>8</sup> Untuk memahami bagaimana hubungan stress karyawan kepada kinerja perusahaan, lihat bahasan tentang efek stress dari Stranks, 2005 : 11-3.

<sup>9</sup> Menurut penulis, dimensi-dimensi personhood ini antara lain meliputi faktor (1) budaya yang melingkupi individu, terdiri dari budaya, sub budaya, dan kelas sosial), (2) sosial, terdiri dari kelompok referensi, keluarga, peran dan status individu dalam masyarakat, (3) pribadi, terdiri dari usia dan tahap daur hidup, pekerjaan dan kondisi ekonomi, nilai dan gaya hidup, kepribadian dan self-concept, dan (4) psikologi, terdiri dari motivasi, persepsi, pembelajaran, dan memori. Kesemua faktor ini dimiliki oleh setiap individu dalam derajat yang berbeda, sehingga individu yang satu dapat dibedakan (menurut istilah Snyder di atas dapat diurutkan atau diukur) dari individu yang lainnya. Dengan adanya perbedaan dalam personhood ini adalah sulit untuk menganut pendekatan situasional - yang memunculkan penanganan stress individu secara seragam karena situasi yang dihadapi individu adalah sama. Untuk lebih memahami kesemua faktor pembentuk personhood ini, walau tidak spesifik berkaitan dengan stress, lihat Kotler & Keller, 2006 : 164-181.

pendekatan situasional kurang tepat karena tetap saja tiap individu akan memiliki respon yang berbeda walau berada dalam satu situasi yang sama.

Sebuah strategi coping dikatakan berhasil bila strategi ini mampu (1) mengurangi tekanan fisiologis sehingga memungkinkan orang yang terkena stress mampu untuk kembali melakukan berbagai aktivitasnya yang bebas stress dan (2) membebaskan individu yang terkena stress dari penderitaan psikologisnya. Strategi coping dapat dikategorisasikan ke dalam tiga kategori<sup>10</sup> (Zreda, 2002 : 467; Caverley, 2005 : 407), yaitu :

1. Avoidant coping strategy dikenal juga dengan escape coping atau distancing.

Strategi ini digunakan oleh mereka yang stress dengan meminimalkan atau menghindari situasi atau kejadian yang membuatnya stress. Misalnya menghindari atasan selama tugas yang diminta belum selesai dikerjakan guna menghindari tekanan berlebih.

Strategi ini cocok untuk mengatasi stress (ancaman) jangka pendek. Ketika stress (ancaman) yang ada terjadi berkepanjangan, maka strategi penghindaran orang ybs. akan mengarah kepada perilaku makan berlebih, minum minuman keras, menjadi perokok atau menjadi pemaarah, menjadi penonton TV yang sejati, walaupun menurut penulis pengalihan stress ini bukan solusi yang tepat, karena tekanan yang ada tetap ada dan malah akan merusak kondisi fisik dan psikologisnya menjadi lebih parah.

2. Problem-solving coping strategy dikenal juga sebagai control coping atau task-focused atau problem-solving coping.

Strategi ini digunakan oleh mereka yang mencoba melakukan sesuatu yang konstruktif pada kondisi-kondisi yang menyakiti, mengancam atau menantanginya dengan cara (a) mencoba menyadarkan orang-orang yang membuat mereka stress agar merubah perilakunya. Cara ini berdasarkan pengamatan penulis agak sulit dilakukan, karena biasanya profesionalitas masih kurang dilakukan. Masalah perasaanlah yang sering dinomorsatukan. Jadi ketika perasaan sudah tersinggung (terluka), luka itu akan sulit kering karena yang bersangkutan terus membiarkan lukanya menganga dan membasah, atau (b) meninggalkan kondisi atau situasi yang demikian secara bersama-sama (melakukan boikot), walau dalam situasi tertentu menurut penulis cara ini justru akan menjadi bumerang bagi para pelakunya betatapun poentingnya peran para pelaku ini sebagai tim inti perusahaan.

Strategi ini terketagori ke dalam dua kategori (Rotondo, et.al., 2008 : 487), yaitu :

- a) Direct action, adalah strategi mengurangi stress dengan melakukan tindakan langsung, seperti memacu dirinya memiliki memotivasi untuk mengubah

<sup>10</sup> Ada peneliti yang hanya menggunakan dua teknik terakhir, misalnya Frydernberg & Lewis (2005 : 641), dengan menyatukan avoidant coping strategy ke dalam emotion-focused coping strategy.

situasi yang penuh tekanan untuk menjadi lebih baik atau melakukan sesuatu yang dipersepsikan dapat memecahkan masalah.

Seorang karyawan pernah bercerita kepada penulis bahwa setelah merasa terus menerus dipersulit oleh atasannya walau betapa kerasnya ia bekerja melakukan tugasnya, akhirnya ia memberanikan diri mendatangi langsung atasannya dan bertanya : 'apakah ada yang salah dengan saya, sehingga bapak mempersulit saya melakukan tugas-tugas saya?'. Setelah dikonfrontir demikian, atasannya memang masih mempersulitnya tetapi dalam kadar yang lebih rendah. Teman tersebut akhirnya hanya mampu mengurut dada dan bersabar menunggu rencana pemindahtugasan atasannya dalam waktu dekat terlaksana segera.

- b) Advice seeking, adalah upaya mengurangi atau menghilangkan stress dengan mencari nasehat kepada orang lain, apakah keluarga, teman maupun para profesional, seperti psikolog.

Menurut pengamatan penulis, penasehat yang dipilih haruslah penasehat yang benar-benar berniat membantu tanpa ada motivasi lain di baliknya dan benar-benar mengerti akar permasalahan yang ada, sehingga nasehatnya tulus dan tidak mencelakakan orang yang meminta nasehat.

### 3. Emotional-focused coping strategy.

Digunakan oleh mereka yang mencoba mengatur emosinya ketika mengalami sebuah situasi atau kejadian yang penuh tekanan.

Strategi ini dapat dikategorikan ke dalam dua kategori (Rotondo et.al., 2008 : 487), yaitu :

- a) Cognitive reappraisal.

Merujuk kepada upaya untuk (i) mengurangi perasaan stress dengan mengubah cara memandang sebuah situasi atau (ii) menurunkan ekspektasi sebuah outcome.

Mereka yang mampu meningkatkan religiusitasnya akan mampu mengubah cara pandangnya akan sebuah situasi dengan mempersepsikan bahwa tekanan apapun yang dihadapinya adalah seijin Tuhannya. Dengan demikian ia akan menjalani situasi yang penuh tekanan itu dengan sabar dan pasrah, sehingga ia justru terhindar dari stress.

- b) Positive thinking.

Merupakan (i) gambaran tentang ekspektasi akan outcome positif atau (ii) upaya kognitif untuk menemukan hal-hal baik dalam situasi yang buruk.

Mereka yang mampu meningkatkan religiusitasnya akan lebih mampu berfikir positif dalam upayanya menemukan hal-hal yang baik dalam situasi yang buruk, misalnya dengan mempersepsikan bahwa kesulitan yang ia alami merupakan latihan dari Tuhannya untuk membuatnya menjadi individu yang lebih tangguh. Dengan persepsi seperti ini ia akan melakukan tugasnya yang penuh tekanan tanpa merasa stress.

## 5. Penutup

Sebagaimana diungkap dalam awal tulisan ini bahwa seorang karyawan yang stress merupakan virus menular dalam perusahaan, sehingga agar kinerja perusahaan tidak terganggu oleh virus stress ini, menurut penulis seyogyanya pimpinan perusahaanlah yang memiliki prioritas untuk menangani stress para karyawannya. Artinya para karyawan yang diketahui mengalami stress (yang dalam kehidupan modern saat ini stress merupakan sesuatu hal yang dianggap lumrah) dibantu dan difasilitasi menanganinya, sehingga penanganan stress tidak lagi menjadi urusan pribadi sang karyawan saja.

Penulis setuju dengan ungkapan Redfern (2008 : 288) yang mengutip Gilbreath (2008), Francis & Keegan (2006), Grzywacz & Carlson (2007) dan Pitt-Catsoupes et al. (2007) bahwa para profesional dalam bidang sumber daya perusahaan memiliki peran yang besar dalam menangani karyawan yang stress, karena merekalah yang paling mengerti sumber daya manusia dalam perusahaannya. Tetapi peran atasan langsung dari para karyawan menurut penulis juga tidak kalah pentingnya dalam upaya membantu karyawan menangani stressnya. Pimpinan perusahaan dapat membantu karyawan mengurangi tingkat stressnya, antara lain melalui :

1. Pengembangan kapasitas keterbukaan dalam perusahaan, sehingga semua orang dalam perusahaan akan saling menghargai satu dengan yang lain yang akhirnya akan mengarah kepada munculnya saling percaya dalam perusahaan, baik dalam level pimpinan - bawahan, maupun bawahan - bawahan. Keterbukaan dapat dilakukan antara lain melalui diskusi dalam kelompok kecil yang dilakukan secara rutin - dengan bantuan konsultan - untuk mendiskusikan berbagai hal, terutama kesuksesan maupun kegagalan dalam melakukan tugas. Mereka yang belum mampu melakukan tugasnya dengan baik dapat belajar dari rekan-rekan diskusinya. Hal ini diistilahkan oleh Senge et.al. sebagai a safe place for 'not knowing' (Senge, et.al., 1999 : 260-2).
2. Penciptaan sebuah lingkungan kerja yang aman bagi siapapun, sebuah lingkungan yang menurut Senge et.al. avoid "frontal assault" (Senge et.al., 1999 : 247). Dalam hal ini pimpinan memiliki peran penting dalam membentuk lingkungan aman melalui panutannya. Menurut pengamatan penulis, ada lingkungan kerja yang tidak kondusif dikarenakan adanya pimpinan yang mentolelir frontal assault dalam berbagai rapat secara berkepanjangan, entah disengaja atau tidak, tetapi yang pasti lingkungan kerja yang ada akhirnya menjadi tidak nyaman bagi banyak orang yang menyadari perilaku pimpinan tersebut,
3. Pengembangan kesadaran dalam diri pimpinan untuk memperlakukan semua anak buahnya dengan adil dan baik, tanpa pandang bulu, dalam pengertian tidak menjadi apa yang Senge et.al. istilahkan sebagai when good people do terrible thing (Senge, et.al., 1999 : 254-6). Maksudnya adalah ada pimpinan perusahaan yang sering dipersepsikan pihak luar perusahaan sebagai pimpinan yang hebat, tapi bagi anak buahnya pimpinan tersebut merupakan momok karena otoriter atau penindas anak buahnya.

Eksistensi para pemimpin yang mampu dan mau membuka mata dan hatinya lebih lebar terhadap kesehatan bawahannya dan memiliki kesadaran diri yang tinggi untuk mengakui bahwa bawahannya merupakan subyek - bukan obyek - dan menjadi partnernya yang setia dalam membangun perusahaan akan semakin terasa berarti di mata para bawahannya ketika ia mampu mengurangi tingkat stress bawahannya. Harus jujur diakui bahwa tanpa adanya bawahan, para pemimpin mustahil mendapatkan kesuksesan, terutama di mata para shareholder maupun stakeholder. Bila pemimpin yang ada telah mampu menganggap bawahannya sebagai partner yang sejajar dengan dirinya, penulis yakin stress yang dialami karyawan di perusahaan manapun di dunia akan berkurang secara drastis.

### Daftar Rujukan

- Adair, John. 2007. *Develop Your Leadership Skills*. Kogan Page Limited.
- Allison, Donald G. 1997. *Coping with Stress in the Principalship*. Journal of Educational Administration, Vol. 35 No. 1, pp. 39-55.
- Aziz, S., Cunningham, J. 2008. *Workaholism, work stress, work-life imbalance: exploring gender's role*. Gender in Management: An International Journal, Vol. 23 No. 8, pp. 553-566.
- Bhagat, Rabi S., Krihnan, B., Nelson, Terry A., Leonard, Karen M., Ford Jr., David L., dan Billing, Tejinder K. 2010. *organizational Stress, Psychological Strain, and Work Outcome in Six National Context : a Closer Look at the Moderating Influences of Coping Styles and Decision Latitude*. Cross Cultural Management : an International Journal, Vol. 17 No. 1, pp. 10-29.
- Burke, Ronald J., Singh, P., dan Fiksenbaum, L. 2010. *Work intensity: potential antecedents and consequences*. Personnel Review Vol. 39 No. 3, pp. 347-360.
- Caverley, Natasha, Civil Service Resilience and Coping, International Journal of Public Sector Management, Vol. 18 No. 5, 2005, pp. 401-413.
- Conner, Deondra S. dan Scott C. Douglas. 2005. *Organizationally-induced work stress: The role of employee bureaucratic orientation*. Personnel Review, Vol. 34 No. 2, pp. 210-224.
- Cope, Carolyne M. 2003. *Occupational Stress, Strain and Coping in a Professional Accounting Organization*. University of South Africa Etd.
- Cox, T., Griffiths, A., dan Rial-Gonzalez E. 2000. *Research on Work-Related Stress*. European Agency for Safety and Health at Work.
- Fevre, Mark Le, Kolt, Gregory S., dan Matheny, Jonathan. 2006. *Eustress, distress and their interpretation in primary and secondary occupational stress management interventions: which way first?*. Journal of Managerial Psychology, Vol. 21 No. 6, pp. 547-565.
- Fink, George (ed.). 2010. *Stress Consequences: Mental, Neuropsychological and Socioeconomic*. Elsevier.
- Halkos, George, dan Bousinakis, Dimitrios. 2010. *The effect of stress and satisfaction on productivity*. International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 59 No. 5, pp. 415-431.

- Kotler, Philip, dan Keller, Kevin Lane. 2006. *Marketing Management, 12th edition*. Pearson netrnational edition.
- Lee, Yi-Ping, dan Kleiner, Brian H. 2005. *How to Use Humour For Stress Manage-ment*. Management Research News, Volume 28, Number 11/12, pp. 179-186.
- Manshor, Amat Taap, Fontaine, R., dan Choy, Chong S. 2003. *Occupational stress among managers: a Malaysian survey*. Journal of Managerial Psychology, Vol. 18 No. 6, pp. 622-628.
- Paulse, Janine. 2005. *Source of Occupational Stress for Teachers, with Specific Ref-erence to the Inclusive Education Model in the Wester Cape*. University of the Western Cape.
- Pretrus, T., dan Kleiner, Brian H. 2003. *New Developments Concerning Workplace Safety Training: Managing Stress Arising from Work*. Management Research News, Volume 26 Number 6, pp. 68-76.
- Redfern, David C., Rees, Christopher J., dan Rowlands, Kate E. 2008. *Occupa-tional stress: consensus or divergence? A challenge for training and development specialists*. Industrial and Commercial Training, Vol. 40, No. 6, pp. 287-294.
- Rotondo, Denise M., Carlson, Dawn S., dan Kincaid, Joel F. 2003. *Coping with Multiple Dimensions of Work-Family Conflict*. Personnel Review, Vol. 32 No. 3, pp. 275-296.
- Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R., Roth, G., dan Smith, B. 1999. *The Dance of Change : The Challenges of Sustaining Momentum in Learning Organization*. Random House Inc.
- Snyder, C.R. (ed.). 2001. *Coping with Stress : Effective People and Process*. New York : Oxford University Press.
- Stranks, J. 2005. *Stress at Work : Management and Prevention*. Elsevier Butterworth Heinemann.
- Stevenson, A., dan Harper, S. 2006. *Workplace stress and the student learning experience*. Quality Assurance in Education, Vol. 14 No. 2, pp. 167-178.
- Styhre, A., dan Ingelgrd, A. 2003. *Dealing With Organizational Stress: Toward a Strategic Stress Management Perspective*, SALTSA. Joint Programme for Working Life Research In Europe, pp. 1-20.